

ANDRZEJ MAŁACHOWSKI

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

JACEK MAŁACHOWSKI<sup>1</sup>

## OUTSOURCING CALL CENTER W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

### Streszczenie

W artykule przedstawiono zakres i formy outsourcingu call center oraz jego wpływ na skuteczność i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaproponowano syntetyczne miary wydajności i skuteczności działania call center, które jednocześnie są wskaźnikami skuteczności i efektywności outsourcingu organizacyjnego, funkcjonalnego i technologicznego call center. W dalszej części artykułu ujęto podstawowe statystyki outsourcingu call/contact center. W ostatniej części zaprezentowano korzyści i niedostatki outsourcingu call/contact center i wskazano na podstawowe kierunki rozwoju call/contact center i ich outsourcingu.

**Słowa kluczowe:** call center, outsourcing, outsourcing call center, nowe technologie.

### Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo, stanowiące organizacyjnie i funkcjonalnie system otwarty, opiera swą działalność na rozległych i wielopłaszczyznowych interakcjach z otoczeniem. Podstawową platformą tych interakcji są dostępne media i technologie informacyjno-komunikacyjne. Intensywność tych kontaktów, różnorodność form i kanałów komunikacji z otoczeniem oraz ich rola i znaczenie w działalności przedsiębiorstwa stanowią podstawę do ich organizacyjnego i funkcjonalnego strukturalizowania w formie call center. Kolejnym krokiem w rozwoju przedsiębiorstwa jest outsourcing tego zakresu jego działalności.

---

<sup>1</sup> Doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Podstawowym celem artykułu jest identyfikacja zmian zachodzących w organizacji i funkcjonowaniu call center, a tym samym przewartościowań rynku outsourcingu call center.

Podstawą rozważań były wielowątkowe studia najnowszej literatury w tym zakresie. Zaproponowano oryginalny podział zakresu i form outsourcingu call center na outsourcing: organizacyjny, funkcjonalny i technologiczny. Ponadto przedstawiono wg zamysłu autora syntetyczne miary: wydajności i skuteczności działania call center, poziomu obsługi i satysfakcji klienta, efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa (korzystającego z call center), które jednocześnie są wskaźnikami skuteczności i efektywności outsourcingu tego zakresu działalności przedsiębiorstwa. Wyspecyfikowano również, na podstawie literatury przedmiotu, podstawowe korzyści i niedostatki związane z outsourcingiem call/contact center. Ważkim fragmentem rozważań są wskazane kierunki dalszego rozwoju call/contact center determinujące równocześnie rozwój zakresu i form ich outsourcingu. Podstawą przemian i przewartościowań organizacji i funkcjonowania call center i rynku ich outsourcingu jest dynamiczny rozwój mediów i technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), w szczególności rosnąca rola i znaczenie metod i narzędzi sztucznej inteligencji, na co zwracamy uwagę. Łatwo przewidzieć, że call/contact center i ich outsourcing będą powszechną formą w działalności większości, by nie powiedzieć wszystkich, współczesnych przedsiębiorstw, innych organizacji i instytucji. Ich systemowa rola i znaczenie w działalności przedsiębiorstwa, całej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego determinują prowadzenie dalszych rozległych, wielowątkowych i pogłębionych studiów i badań w tej dziedzinie. Nie poniechamy naszych zainteresowań w tej przestrzeni, a ich rezultaty będą stanowić kanwę kolejnych publikacji.

## 1. Istota i formy organizacji call center

Pierwsze na świecie call center powstało na początku lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych (*Historia call center* 2014). W swej pierwotnej wersji stanowiło rodzaj wspieranego komputerowo (w części zautomatyzowanego) centrum telefonicznego kontaktu z klientami danej firmy. Rozwój organizacyjny, funkcjonalny i technologiczny call center jest silnie determinowany przez rozwój sektora informacyjno-komunikacyjnego, w szczególności technologii informacyjno-komunikacyjnych. W swej długiej już drodze rozwoju call center przeszły istotne przekształcenia:

- od firmowych, relatywnie niewielkich komórek organizacyjnych, po olbrzymie korporacje call center, zatrudniające tysiące pracowników, o zasięgu międzynarodowym i światowym,

- od podstawowego zakresu funkcjonalnego (kontakt z klientami), opartego na telefonii stacjonarnej, do złożonych struktur funkcjonalnych, obejmujących wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa (komunikacja z otoczeniem przedsiębiorstwa) opartych na zintegrowanych, dostępnych współcześnie kanałach komunikacyjnych, w tym internetowych,
- od prostych aplikacji ułatwiających zarządzanie i kontrolę call center po złożone systemy call center zintegrowane z systemami klasy ERP, systemami dziedzinowymi, CRM, przedsiębiorstwa; znajdują w nich zastosowania współczesne zaawansowane technologie informacyjno-komunikacyjne, m.in. komunikacja internetowa, przetwarzanie mobilne, przetwarzanie w chmurze, metody i narzędzia sztucznej inteligencji (technologie CSR, IVR, infoboty, awatary, itp.).

Jednym z ważnych trendów rozwoju organizacji i zastosowań call center jest ich **outsourcing**. Istotę outsourcingu usług call center przedstawimy w kolejnym punkcie naszych rozważań.

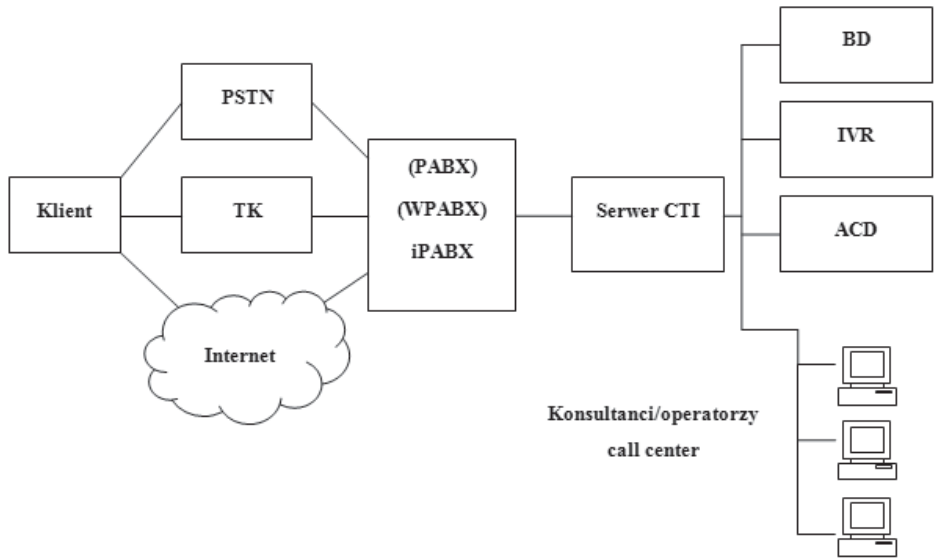
Istnieje na rynku polskim wiele odmian nazw i określeń dla call center<sup>2</sup>: biuro obsługi klienta (BOK), infolinia, telecentrum, centrum zgłoszeniowe, centrum kontaktowe, przejęte z angielskiego help desk, service desk, czy też contact center. To ostatnie niekiedy jest utożsamiane z zaawansowanym funkcjonalnie i technologicznie typem call center.

Schemat struktury i funkcjonowania call center przedsiębiorstwa przedstawiono na rys. 1 (Małachowski 2005, s. 124). Objasnimy poszczególne elementy systemu *call center* znajdujące się na rys. 1:

- PTSN – dostęp łączem stałym (linią telefoniczną),
- TK – dostęp z terminalu bezprzewodowego, np. telefonu komórkowego, iTK (smartfonu), PDA (tabletu), itp.,
- Internet – dostęp via Internet (przewodowy i bezprzewodowy),
- PABX, WPABX, iPABX – odmiany central łączących wielu klientów z systemem, odpowiednio:
  - o PABX – elektroniczne centrale organizacji (przedsiębiorstwa) o zorientowaniu na przekaz głosu i danych cyfrowych (np. w technologii ISDN);

---

<sup>2</sup> Nazwa przejęta z tzw. *american English*; w rodzimym angielskim jest nim: call centre.



– Rys. 1. Schemat struktury i funkcjonowania call center przedsiębiorstwa

– Źródło: (Małachowski 2005, s. 124).

- o WPABX (*wireless PABX*) – z funkcjami j.w. i dodatkową możliwością dostępu bezprzewodowego (np. GPRS, UMTS),
- o iPABX (*internetowe PABX*) – stanowią w istocie silne serwery (bramy Internetu) z możliwością dostępu i przekazu danych w formie danych tekstowych (np. e-mail, SMS), obrazowych (MMS), wideo i mediów strumieniowych, niekiedy też nazywane „inteligentnymi PABX”;
- serwer CTI (*Computer Telephony Integration*) – stanowi kluczowy element, integrujący sieć (sieci) LAN (*Local Area Network*) konsultantów-operatorów z centralą iPABX i pozostałymi elementami systemu;
- ACD (*Automatic Call Distribution*) – moduł automatycznych wywołań – stanowi wyspecjalizowany serwer komunikacyjny, który inteligentnie rozdziela ruch z centrali iPABX pomiędzy zasoby systemu (operatorów, IVR, kwerendy BD) i odwrotnie emituje kierowane odpowiedzi systemu do klientów;
- IVR (*Interactive Voice Response*) – moduł obsługujący rutynowe pytania klientów i jednocześnie, w miarę możliwości, sam udziela im odpowiedzi; przy braku takich możliwości klient jest przekierowywany do kompetentnego operatora;
- BD – baza danych systemu zawierająca modele pytań i odpowiedzi, profile użytkowników, archiwum systemu, itp.

Informacje od/do klienta mogą mieć formę tekstową (np. e-mail, SMS), głosową oraz multimedialną, a nawet w technologii mediów strumieniowych (transmisja „na żywo”).

W stałym rozwoju współczesnego społeczeństwa informacyjnego istnieją obiektywne przesłanki do tworzenia i zastosowań call center na potrzeby wszystkich typów przedsiębiorstw (produkcyjnych, handlowych i usługowych) oraz innych organizacji i instytucji (urzędy administracji państwowej i samorządowej, służba zdrowia, szkolnictwo, instytucje bezpieczeństwa publicznego, partie polityczne i stowarzyszenia, itd.). Za tymi tendencjami podążają też dostawcy aplikacji i systemów call center. Najprostsze aplikacje, z podstawowym zestawem funkcji, użyteczne dla przedsiębiorstw o relatywnie niewielkiej dziennej liczbie relacji z otoczeniem, są dostępne za kilkaset złotych. Najbardziej złożone funkcjonalnie systemy call center, zintegrowane ze wszystkimi pozostałymi systemami informatycznymi przedsiębiorstwa (korporacji) klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*) i dziedzinowymi, oparte na technologiach i komunikacji internetowej, to inwestycje od kilkuset tysięcy złotych. Te ostatnie określane są mianem **contact center**, co nie zmienia istoty naszych rozważań.

Współczesne call center stanowią podstawową platformę komunikacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Obejmują i integrują informacyjnie i komunikacyjnie wszystkie podstawowe dziedziny działalności przedsiębiorstwa, takie jak: marketing, logistyka, produkcja, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi, itd. (Kopczyński 2010, s. 188). Sprawne, wydajne i efektywne call center jest istotnym elementem wpływającym na **tożsamość** i **wizerunek** przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że w przeważającej mierze call center są orientowane i znajdują zastosowania w kontaktach z klientami. W tym zakresie ich podstawowe funkcje są następujące: udostępnianie klientom szerokiego spektrum kanałów komunikacji z przedsiębiorstwem, wymiana informacji klient – przedsiębiorstwo, marketing (promocja, reklama), sprzedaż, obsługa zamówień i sprzedaży, obsługa płatności, obsługa procesów realizacji dostaw, obsługa procesów posprzedażnych (reklamacje, zwroty, gwarancje, serwis). W coraz większym zakresie call center udostępniają również możliwość realizacji funkcji prosumenckich (wybór opcji, wariantów i samodzielnego projektowania przez klienta produktu i towaru). Niejako „w tle” w systemie call center realizowane jest szereg funkcji administracyjnych: tworzenie i utrzymanie bazy klientów, bazy produktów, bazy dostawców, rozliczenia i finanse, itp. Na potrzeby sprawnego zarządzania kontaktami z klientami prowadzi się też rozliczne statystyki i analizy: profilowanie klientów, statystyki sprzedaży, analizę koszyków zakupów, analizę realizacji płatności, analizę realizacji dostaw, analizę reklamacji, analizę zwrotów, analizę serwisu. Głównym celem jest tu utrzymanie, pozyskanie i zwiększenie satysfakcji klientów. Nie mniej ważne jest zwiększenie sprzedaży, konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa, a także wzmocnienie tożsamości

i poprawa jego wizerunku, o czym już mówiliśmy. Część z tych funkcji może wywodzić się lub być przenoszona do innych dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Efektywne zarządzanie call center wspierane jest poprzez gromadzenie „wewnętrznych” rozlicznych danych, statystyk i analiz. Służą one nie tylko nadzorowaniu i kontrolowaniu jego działalności, ale też zwiększeniu ich sprawności i wydajności.

Ogólnie, tak jak dla walidacji innych obszarów działalności przedsiębiorstwa, na potrzeby oceny skuteczności i efektywności funkcjonowania call/contact center wykorzystuje się zestaw wskaźników KPI (*Key Performance Indicators* – Kluczowe Wskaźniki Efektywności). W literaturze przedmiotu<sup>3</sup> znajdziemy kilkadziesiąt takich wskaźników i parametrów. Nie będziemy ich wszystkich przedstawiać, pełna prezentacja tych wskaźników i parametrów wykracza poza ramy tego artykułu. Przejdziemy od razu do prezentacji tylko najważniejszych, **podstawowych** wskaźników i parametrów istotnych dla naszych rozważań. W szczególności dotyczą one pomiaru wydajności i skuteczności funkcjonowania call/contact center, poziomu obsługi i satysfakcji klienta, efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa (korzystającego z call/contact center).

Do podstawowych miar **wydajności i skuteczności** działania call/contact center możemy zaliczyć m.in.:

- ogólną liczbę kontaktów z klientami w określonej jednostce czasu (godzina, dzień, tydzień, miesiąc, kwartał, rok), z podziałem na kontakty telefoniczne (rozmowy przychodzące i wychodzące), obsługę IVR, korespondencję e-mail, kontakty multimedialne, fora internetowe, media społecznościowe, itp.,
- ogólną liczbę kontaktów z klientami w określonej jednostce czasu zakończonych pomyślnie (pomyślne rozwiązanie sprawy, problemu klienta, oferty firmy, sprzedaż),
- ogólną liczbę kontaktów nieskutecznych w określonej jednostce czasu (przerwane kontakty IVR, rozmowy niepodjęte, e-maile odrzucone, itd.),
- ogólną liczbę kontaktów z klientami w określonej jednostce czasu zakończonych pomyślnie w pierwszym kontakcie,
- procent kontaktów z klientami w określonej jednostce czasu przekierowanych z systemu IVR (infobotów, awatarów) do konsultantów-operatorów call/contact center,
- procent zgłoszeń telefonicznych klientów przyjętych w ciągu 20 sekund,
- wskaźniki wydajności pracy konsultantów.

---

<sup>3</sup> Np.: J. Reh, *Call Center KPI (Key Performance Indicators)*, [www.management.about.com/metrics/Call-Center-Kpi](http://www.management.about.com/metrics/Call-Center-Kpi), 3.11.2014; *The essential Call Center KPI's (engels)*, [www.redcarpets.nl/actueel/30-belangrijkste-call-center-kpis-engels](http://www.redcarpets.nl/actueel/30-belangrijkste-call-center-kpis-engels), 20.11.2014; J. Jekimow, *KPI, czyli Kluczowe Wskaźniki Efektywności. Najczęściej używane KPI w call center*, [www.managercallcenter.pl/call-center/kpi-kluczowe-wskaźniki-efektywności/](http://www.managercallcenter.pl/call-center/kpi-kluczowe-wskaźniki-efektywności/), 17.11.2014, itd.

Miary **poziomu obsługi i satysfakcji klienta** mają przede wszystkim charakter jakościowy. Wyrażają je m.in.:

- procent klientów call/contact center dobrze oceniających zakres, dostępność i poziom obsługi wg poszczególnych form komunikacji,
- wskaźniki (w ocenie klientów) kultury i etykiety pracy operatorów-konsultantów call/contact center,
- wskaźnik NPS (*Net Promoter Score*), określający procent klientów promujących usługi call/contact center (w tym i produkty, usługi firmy obsługiwanej przez call/contact center), powiązany z procentem klientów „obojętnych” i procentem klientów niezadowolonych,
- zapewnienie prywatności i ochrony danych osobowych klientów.

Dane na potrzeby tych ostatnich miar zbierane są zwykle poprzez badania ankietowe klientów call/contact center – bezpośrednio lub pośrednio. Uznaje się, że opinia klientów na temat funkcjonowania i poziomu obsługi przez call/contact center **jest najważniejsza**.

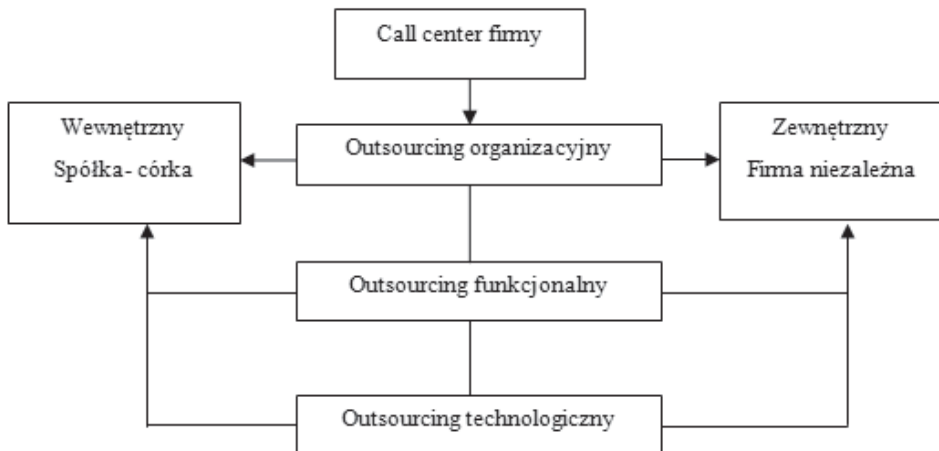
Do podstawowych **miar efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa** (korzystającego z call/contact center) możemy zaliczyć m.in.:

- wzrost liczby klientów w BD firmy (*via* call/contact center),
- procent kontaktów z klientami zakończonych sprzedażą,
- średnią wielkość sprzedaży na klienta call/contact center,
- przeciętny koszt obsługi jednego kontaktu z klientami (wg poszczególnych form i mediów komunikacji),
- ogólne koszty funkcjonowania (outsourcingu) call/contact center.

Wymienione wskaźniki i parametry skuteczności i efektywności funkcjonowania call/contact center są jednocześnie dla przedsiębiorstwa korzystającego z form outsourcingu bezpośrednio lub pośrednio miarami skuteczności i efektywności takich rozwiązań organizacyjnych. Takim ocenom sprzyja też europejska norma jakościowa dla call/contact center EN 15838.

## 2. Outsourcing usług call center

Ogólnie, outsourcing usług call center sprowadza się do rezygnacji danego przedsiębiorstwa z tego zakresu działalności i powierzenia jej firmie zewnętrznej. Analogicznie do form organizacji call center w przedsiębiorstwie możemy wyróżnić kilka podstawowych, ze względów organizacyjnych, funkcjonalnych i technologicznych rodzajów outsourcingu tych usług (Kopczyński 2009, s. 216; Sobińska 2010, s. 161; Żółcińska 2011). Objaśnia to rys. 2.



Rys. 2. Zakres outsourcingu usług call center

Źródło: opracowanie własne.

Outsourcing call center w formie **organizacyjnej** najczęściej sprowadza się do:

- utworzenia spółki-córki i powierzenia jej realizacji zakresu funkcjonalnego call center,
- partnerstwa strategicznego z firmą niezależną i przekazania jej realizacji funkcji call center.

Cechą szczególną partnerstwa strategicznego jest to, że firma usługodawca usług call center może mieć zasięg lokalny, krajowy, międzynarodowy (europejski) a nawet światowy. W ostatnich latach Polska stała się atrakcyjnym miejscem lokalizacji dla firm świadczących usługi call center w skali międzynarodowej i światowej (*Polska europejskim centrum 2014*).

Outsourcing **funkcjonalny** call center może obejmować część lub całość jego podstawowego, określonego wyżej, zakresu funkcjonalnego. Ponadto w różnorodnym stopniu może być zintegrowany z pozostałymi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa i jego platform/systemów informatycznych. W szczególności również z ich outsourcingiem.

Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) sprzyja nie tylko postępowi w doskonaleniu platform technologicznych call center, ale również rozszerzaniu ich form outsourcingu **technologicznego**. Należy do niego zaliczyć m.in.: dzierżawienie (udostępnianie) sieci telekomunikacyjnych i infrastruktury sieci komputerowych przez niezależnych operatorów, odpłatne korzystanie z zasobów komputerowych i oprogramowania (wewnętrznych i zewnętrznych). W korzystaniu z zasobów wyróżnić można: umowy i licencje na użytkowanie sprzętu i oprogramowania (np. serwerów, hostów, zasobów pamięci, baz i hurtowni danych, systemów klasy ERP, systemów dziedzinowych, CRM, oprogramowania



call center). Najnowsze rozwiązania w tej dziedzinie to model SaaS<sup>4</sup> (Małachowski, Wiśniewski 2011, s. 335–340) (*System as a Service*), przetwarzanie w chmurze, wirtualne call center. Wirtualne call center oparte na technologiach informacyjno-komunikacyjnych Internetu i przetwarzaniu w chmurze zapewnia usługobiorcy zaawansowane funkcje, wysoką użyteczność (*usability*), elastyczność konfiguracji, niezawodność i bezpieczeństwo oraz relatywnie niskie koszty (Virtual-call-center.pl 2014). Dalszy rozwój outsourcingu technologicznego należy wiązać przede wszystkim z szybkim postępem w dziedzinie metod, narzędzi i zastosowań sztucznej inteligencji, o czym już mówiliśmy.

Warto podkreślić, że w szczególności outsourcing technologiczny call center jest ściśle związany z **outsourcingiem informatycznym** przedsiębiorstwa. Wynika to z wysokiego „nasycecia” platform technologicznych call center zaawansowanymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi.

### 3. Podstawowe statystyki

Firma badawcza Transparency Market Research (Swatowska 2014a) opublikowała raport dotyczący outsourcingu call/contact center na świecie (Outsourced Customer Care Services Market – Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast, 2013–2019 Transparency Market Research). Według badania globalny rynek usług outsourcingu obsługi klienta może rosnać o ponad 10% rocznie w najbliższej przyszłości. Najwięksi dostawcy na światowym rynku to: Teleperformance SA, Stream Global Services, Convergys Corporation, West Corporation i Sykes Enterprises.

Podobne dane dotyczące wzrostu polskiego rynku outsourcingu call/contact center w tej dekadzie zawierają badania Ipsos (Kosiński 2011). Szybszy rokroczny wzrost rynku outsourcingu call/contact center w Polsce (ok. 10%) znacznie wyprzedza wzrost całego rynku call/contact center (ok. 5%). Tym samym pod koniec tej dekady nastąpi całkowity „przewrót” na rynku: z udziału ok. 20% outsourcingu call/contact center na początku dekady do jego 80% udziału na końcu tego dziesięciolecia.

Według badania Ipsos, zrealizowanego na zlecenie Outsourcing Experts, wielkość rynku call/contact center wynosi 0,9 mld zł, z czego na ponad 700 mln zł wycenione zostały usługi w zakresie rozmów przychodzących (*Polskie firmy* 2014). Z outsourcingu obsługi klienta korzysta już co piąta polska firma, a z modelu mieszanego, który łączy własne call center z outsourcingowym – aż 56% z nich. Mieszany model call center najczęściej wykorzystywany jest przy rozmowach telefo-

---

<sup>4</sup> Akronim: System as a Service, dla call center jest to CCaaS (Call Center as a Service).

nicznych wychodzących (71% wskazań) i w telesprzedaży (ponad 69% badanych firm).

Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB opublikowało *Raport branży outsourcing call/contact center*, przygotowany na podstawie własnych badań z czerwca 2014 roku (*Raport branży 2014*, s. 11). Jest to pierwsza w Polsce tak szczegółowa analiza rynku firm działających w obszarze outsourcingowych usług call/contact center. Badaniami objęto około 80% firm działających w branży outsourcingu call center. Szacuje się, że na polskim rynku outsourcingu call/contact center działa około 160 firm zatrudniających ponad 22 tys. konsultantów, w 240 lokalizacjach w kraju. Konsultantów pracujących w wewnętrznych i zewnętrznych call/contact center jest znacznie więcej. European Confederation of Contact Centre Organisations oszacowała (Radzewska 2014), że w Polsce w 2012 r. było ok. 143 tys. zatrudnionych w call/contact center. W 2014 roku szacuje się tę liczbę na ponad 200 tys. konsultantów (Radzewska 2014).

W raporcie określono, że zgodnie z zasadami certyfikacji call center ECCO (European Confederation of Contact Centre Organizations) dzieli się je na: małe 5–50 stanowisk, średnie 51–250 stanowisk oraz duże od 251 stanowisk (*Raport branży 2014*, s. 6). Największe firmy outsourcingowe call center w Polsce (powyżej 250 stanowisk) zatrudniają aż 66% ogółu konsultantów. Firmy małe (11–100 stanowisk), których w Polsce jest 47% ogółu firm, zatrudniają tylko 14% wszystkich konsultantów (*Raport branży 2014*, s. 22). Rynek outsourcingu call/contact center można uznać za znacznie zdywersyfikowany pod tym względem.

Wśród firm świadczących usługi outsourcingowe call/contact center 5 z nich to oddziały korporacji międzynarodowych: arvato Services, Competence Call Center, Sitel, Transcom Worldwide, Unicall Communication, z 9% udziałem w rynku. Największą polską grupą kapitałową zrzeszającą firmy outsourcingowe call/contact center jest GrupaDataContact z 5% udziałem w rynku (*Raport branży 2014*, s. 18).

Warto przy tym pamiętać, że blisko połowa polskich przedsiębiorstw współpracuje z jednym lub dwoma zewnętrznymi usługodawcami call center, a aż 60% współpracuje z trzema i więcej firmami outsourcingowymi w tym zakresie (*Polskie firmy 2014*).

Raport Polskiego Stowarzyszenia Marketingu SMB dotyczący outsourcingu call/contact center można uznać za rudymmentarny. Nie uwzględniono w nim tak podstawowych danych, jak liczba obsługiwanych przedsiębiorstw, stosowane kanały komunikacji z klientami, liczba unikatowych obsługiwanych klientów, natężenie kontaktów z klientami wg poszczególnych kanałów, wskaźniki kosztów usług, wskaźniki satysfakcji klienta, itd.

Zgodnie z globalnymi badaniami wykonanymi przez firmę Interactive Intelligence w 2013 roku (Grygielski 2014) wykorzystanie poszczególnych kanałów komunikacyjnych w call/contact center przez klientów jest następujące: telefon 95%, e-mail 91%, czaty 64%, tekstowe SMS 50%, samoobsługa przez stronę internetową

firmy (w szczególności przez smartfony i tablety) 47%, IVR 38%, media społecznościowe 39%. Ponadto klienci w 3 grupach wiekowych 18–44 lat chętnie (w granicach 43–46%) wykorzystują media społecznościowe do kontaktu z prywatnymi firmami. W dalszych 3 grupach (44–65+), wraz z wiekiem maleje zainteresowanie korzystaniem z zaawansowanych mediów na rzecz kontaktów telefonicznych i e-mailowych. Zwraca uwagę bardzo wysoki w dalszym ciągu udział w komunikacji klientów z call/contact center kanałów telefonicznych i poczty e-mail. I swoista „niechęć” klientów starszych do korzystania z zaawansowanych platform komunikacyjnych. Ta ostatnia jest odbiciem ogólnych prawidłowości w zakresie wykorzystywania dostępnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w poszczególnych grupach wiekowych użytkowników.

Interesujące dane dotyczące zmian w korzystaniu z kanałów komunikacyjnych przez klientów polskiego rynku call/contact center zawiera artykuł Katarzyny Swatowskiej (Swatowska 2014b). Wynika z niego, że już 27% klientów korzysta z funkcji click-to-call na stronie internetowej firmy, 25% z opcji screen-sharing (podziału ekranu na różnorodne kontakty z wieloma użytkownikami) i 24% kontaktuje się z wirtualnymi agentami.

Z badań przeprowadzonych w sierpniu 2014 roku (*Badanie „Systemy call center” 2014*) na grupie 570 średnich i dużych organizacji wynika, że 75% z nich uznaje za priorytetowy ergonomiczny (*user friendly*) interfejs call center w komunikacji z klientami firmy. Za ergonomiczny interfejs uznaje się przy tym wszystkie dotychczas stosowane narzędzia komunikacji i ponadto VoIP, platformy mediów społecznościowych, dostęp i obsługę w trybie mobilnym. Ponadto 35% z badanych organizacji uznaje za istotną cechę call center jego integrację ze środowiskiem IT firmy i jej pozostałymi systemami. Tak niskie oczekiwania w zakresie integracji są nieco zaskakujące wobec faktu, że praktycznie wszystkie firmy korzystają z podstawowych rozwiązań informatycznych.

#### 4. Korzyści i niedostatki outsourcingu call center

Każda decyzja dotycząca outsourcingu usług call/contact center, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, winna być poprzedzona wyczerpującą analizą takiego przedsięwzięcia. Elementami takiej analizy są m.in. zidentyfikowane korzyści i niedostatki wynikające z przyjęcia takiej formy działalności przedsiębiorstwa w tym zakresie.

Ograniczenie outsourcingu call/contact center wyłącznie do **formuły wewnętrznej** zapewnia przedsiębiorstwu pełną kontrolę nad tą dziedziną jego działalności, zarówno pod względem organizacyjnym, ekonomicznym, jak i informacyjnym. Jednocześnie pozwala na rozległą integrację informacyjno-komunikacyjną ze wszystkimi podstawowymi dziedzinami i obszarami jego działalności, w szczegól-

ności z systemami klasy ERP i CRM. Tym samym wzrasta skuteczność i efektywność komunikacji i obsługi jego klientów. Podstawową wadą przyjęcia formuły wewnętrznej mogą być, w porównaniu do outsourcingu zewnętrznego, relatywnie wyższe koszty funkcjonowania call/contact center. Ponadto należy brać pod uwagę koszty zakupu, utrzymania i serwisowania (aktualizacji, modernizacji) wykorzystywanej infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej. Zwykle też w outsourcingu w formule wewnętrznej przyjęte rozwiązania funkcjonalne i technologiczne call/contact center wykazują stałe „opóźnianie się” za szybko rozwijającym się rynkiem technologii ICT. Jednakże wiele przedsiębiorstw i organizacji „wrażliwych”, zwłaszcza banków i instytucji finansowych i ubezpieczeniowych, zachowuje tę formułę outsourcingu. Udział tego rodzaju rozwiązań organizacyjnych call/contact center jest stały, szacowany na ok. 20% rynku.

Pewnym zaskoczeniem w obserwacji polskiego rynku outsourcingu call/contact center jest wysoki 56% (dominujący!) udział **rozwiązań „mieszanych”**, o czym już mówiliśmy. W tym rozwiązaniu przedsiębiorstwa przyjmują formułę: część rozwiązań organizacyjnych, funkcjonalnych i technologicznych pozostawiamy w firmie lub w formie outsourcingu wewnętrznego, pozostałe przekazujemy firmie zewnętrznej (outsourcing zewnętrzny). Do zalet takiego rozwiązania należy zaliczyć zapewnienie bezpieczeństwa informacyjnego i komunikacyjnego przedsiębiorstwa, optymalizację kosztów funkcjonowania obszaru call/contact center, zmniejszenie (redukcję) swoistego „potopu” kontaktów z klientami w wybranych kanałach komunikacyjnych (np. telefonicznych, e-mail). Zaś podstawową wadą w rozwiązaniach „mieszanych” jest ograniczona integracja informacyjno-komunikacyjna z pozostałymi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa, konieczność przekierowywania kontaktów z klientami z call/contact center „zewnętrznego” do „wewnętrznego”. Obniża to jakość i skuteczność funkcjonowania całego obszaru call/contact center firmy. Nieskończone przekierowywanie kontaktów klientów pomiędzy konsultantami jest uznawane za podstawową wadę (w opinii klientów) funkcjonowania call/contact center.

Wyłącznie **zewnętrzny outsourcing** call/contact center przynosi przedsiębiorstwu szereg korzyści: uproszczenie struktury organizacyjnej i redukcję zatrudnienia, relatywną obniżkę kosztów funkcjonowania obszaru call/contact center, znaczne zmniejszenie kosztów utrzymania i serwisowania niezbędnej infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej, stały postęp technologiczny rozwiązań ICT systemu call/contact center, jego dostosowanie (skalowalność) do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa, wreszcie możliwość koncentrowania się na doskonaleniu i rozwoju funkcjonalnym i użytkowym „wewnętrznych” systemów informatycznych. Outsourcing zewnętrzny call/contact center nie jest pozbawiony wad: wymusza swoiste „otwarcie” informacyjno-komunikacyjne (*back office*) przedsiębiorstwa, grozi utratą kontroli nad systemem call/contact center i bezpieczeństwem informacyjno-komunikacyjnym, redukuje użyteczność i funkcjonalność systemu CRM przedsię-

biorstwa, „przesuwa” zarządzanie kontaktami z klientami (tak istotne dla przedsiębiorstwa) w stronę organizacji zewnętrznej. Pomijamy tu trudności we współpracy z takim dostawcą usług call/contact center.

Ograniczone ramy artykułu nie pozwalają nam na bardziej szczegółowe i wyczerpujące przedstawienie wszystkich korzyści i niedostatków outsourcingu call/contact center. Zajmiemy się tą problematyką w najbliższej przyszłości.

## Podsumowanie

W miejsce tradycyjnego zakończenia przedstawimy pokrótce podstawowe kierunki rozwoju call/contact center i ich outsourcingu. Z pewnością mogą one stanowić asumpt do dalszych studiów i badań w tym zakresie, a ich wyniki stworzą kanwę do kolejnych publikacji. Przewidujemy w zakresie **outsourcingu organizacyjnego** call/contact center: zachowanie na poziomie ok. 20% form outsourcingu wewnętrznego (lub własnego call/contact center), malejący do ok. 30% udział modelu mieszanego i rosnący do ok. 50% udział outsourcingu zewnętrznego. Podstawowe kierunki zmian **outsourcingu funkcjonalnego** już możemy zaobserwować. Należą do nich przede wszystkim rozszerzenie i zwiększające się wykorzystanie nowych kanałów kontaktów z klientami, w szczególności internetowych. Już dziś powszechne i wysokie wykorzystanie w call center tylko poczty elektronicznej (ponad 90%) powoduje przekształcenie „call” w formułę „contact”. Możemy uznać, że zmiany te są trwałe, co wymusza w konsekwencji stosowanie dla tego obszaru działalności wyłącznie terminu **contact center**. Współczesne contact center też podlegają istotnym przemianom. Jednym z obserwowanych kierunków ich rozwoju jest spójne, zintegrowane zarządzanie, w dowolnym kanale komunikacyjnym, wszystkimi interakcjami z klientem w całym obszarze działalności przedsiębiorstwa – przekształcające contact center w tzw. **Customer Interaction Center**. Ponadto na platformie technologii mobilnych następuje stopniowe **rozproszenie contact center**, kontakt mobilny klienta z mobilnym konsultantem. Konsultanci w coraz większym stopniu będą obsługiwać określone kanały komunikacji, dla wyodrębnionej grupy klientów, w ustalonych obszarach działalności przedsiębiorstwa, w trybie telepracy. Rozwój outsourcingu funkcjonalnego to spersonalizowana komunikacja z klientem, specjalizowane infolinie (kanały komunikacyjne) dla wybranych produktów i usług, możliwość interakcji z klientem we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych determinuje istotne przekształcenia w **outsourcingu technologicznym** contact center. Wzrasta przewaga komunikacji internetowej nad kontaktami telefonicznymi. Upowszechnia się komunikacja VoIP, wideo IVR, wideoczaty, media strumieniowe, wykorzystanie mediów społecznościowych. Platformy internetowe sprzyjają udostępnianiu (w contact center) klientom narzędzi samoobsługowych

(self-service) i narzędzi wspierających ich nawigację w zasobach stron internetowych przedsiębiorstwa (co-browsing). Nastąpi szersza niż dotąd wymiana, partycja i dyseminacja wiedzy w relacjach klient – przedsiębiorstwo.

W najbliższych kilku latach można przewidywać szersze niż dotąd wykorzystanie metod i narzędzi sztucznej inteligencji (rozpoznawanie i synteza mowy, rozpoznawanie pisma, infoboty, awatary, rozpoznawanie emocji, wykorzystanie sieci neuronowych we wnioskowaniu) prowadzące do pojawienia się **inteligentnych contact center**.

Nie trzeba dodawać, że przyszłość outsourcingu systemów contact center to upowszechnienie modelu SaaS/CCaaS, hosting, przetwarzanie w chmurze. Ogólnie – wirtualizacja tych systemów.

Rosnąca dominacja platformy internetowej w funkcjonowaniu contact center wymusza na przedsiębiorstwie szczególną staranność, rzetelność, wysoką jakość, spolegliwość w kontaktach, interakcjach z klientami. Wg firmy Grant Thornton specjalizującej się w zarządzaniu opiniami w Internecie 80% internautów sprawdza firmy, z którymi planuje współpracę. Aż 75% internautów twierdzi, że nie korzysta z oferty firmy mającej złe opinie w Internecie (Swatowska 2014a).

## Literatura

1. *Badanie „Systemy Call Center w polskich firmach”*, [www.callcenternews.pl/2014/10/13/badanie-runku-centra-obslugi-klienta-beda-dzialac-mobilne](http://www.callcenternews.pl/2014/10/13/badanie-runku-centra-obslugi-klienta-beda-dzialac-mobilne), [dostęp 14.10.2014].
2. Grygielski M. (2014), *Jak zmierzyć satysfakcję klienta?*, <http://forum.callcenter.pl/strategia-i-zarz%C4%85dzanie/jak-zmierzyc-satysfakcje-klienta.html>, [dostęp 18.11.2014].
3. Jekimow J. (2014), *KPI, czyli Kluczowe Wskaźniki Efektywności. Najczęściej używane KPI w call center*, [www.managercallcenter.pl/call-center/kpi-kluczowe-wskazniki-efektywnosci/](http://www.managercallcenter.pl/call-center/kpi-kluczowe-wskazniki-efektywnosci/), [dostęp 17.11.2014].
4. Kłós M. (2009), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu.PL, Wyd. Fachowe, Warszawa.
5. Kopczyński T. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa.
6. Kosiński K. (2011), *Call center dobrze widzą przyszłość*, „Puls Biznesu”, 14.02.
7. Małachowski A. (2005), *Środowisko wirtualnego klienta*, AE Wrocław.
8. Małachowski A., Wiśniewski P. (2011), *Wybrane aspekty technologiczne modelu SaaS*, w: C. Hales, B. Mikula, *Społeczeństwo informacyjne. Gospodarka, technologie, procesy*, cz. II: *Technologie informacyjno-komunikacyjne wspomagające funkcjonowanie przedsiębiorstw i rozwój regionalny*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

9. *Polska europejskim centrum?*, <http://natemat.pl> [dostęp 17.10.2014].
10. *Polskie firmy chętnie łączą outsourcingowe call-center z własnym*, <http://www.oex.pl/23388,polskie-firmy-chetnie-lacza-outsourcingowe--call-center-z-wlasnym.html>, [dostęp 21.11.2014].
11. Radzewska A. (2014), *Branża call center rośnie w siłę*, <http://veritahr.com/verita/rec/aktualnosci/item/554-bran%C5%BCa-call-center-ro%C5%9Bnie-w-si%C5%82%C4%99.html> [dostęp 23.11.2014].
12. *Raport branży outsourcing call/contact center*, Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB (2014), [www.smb.pl/proxy.php?id=rap\\_badanie\\_cc](http://www.smb.pl/proxy.php?id=rap_badanie_cc), [dostęp 27.11.2014].
13. Reh J. (2014), *Call Center KPI (Key Performance Indicators)*, [www.management.about.com/metrics/Call-Center-Kpi](http://www.management.about.com/metrics/Call-Center-Kpi), [dostęp 3.11.2014].
14. Sobińska M. (2010), *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, wyd. 2, UE, Wrocław.
15. Swatowska K. (2014a), *Rynek usług outsourcingu obsługi klienta*, <http://forumcallcenter.pl/komentarze-ekspertow/rynek-uslug-outsourcingu-obslugi-klienta.html> [dostęp 26.11.2014].
16. Swatowska K. (2014b), *Śmierć call center?*, [WWW.callcenternews.pl/2013/6/](http://WWW.callcenternews.pl/2013/6/) [dostęp 17.11.2014].
17. *The essential Call Center KPI's (engels)*, [www.redcarpets.nl/actuell/30-belangrijkste-call-center-kpis-engels](http://www.redcarpets.nl/actuell/30-belangrijkste-call-center-kpis-engels) [dostęp 20.11.2014].
18. *Virtual-call-center.pl*, [www.outsourcing.about.com/Call-Center/Help-Desk](http://www.outsourcing.about.com/Call-Center/Help-Desk) [dostęp 10.10.2014].
19. Żółcińska W. (2011), *Call center coraz częściej poza firmą*, „Computerworld”, 2.

## CALL CENTER OUTSOURCING IN ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

### Summary

The article presents the scope and form of call center outsourcing and its impact on the efficiency and effectiveness of the enterprise. Synthetic measures are proposed: the efficiency and effectiveness of the call center, which also are indicators of the effectiveness and efficiency of outsourcing call center: organizational, functional and technological. In the next part of the article included basic statistics for the outsourcing of call/contact center. The final section presents the benefits and shortcomings of outsourcing call/contact center and indicated the main directions of development of call/contact center and call center outsourcing.

**Keywords:** call center, outsourcing, call center outsourcing, new technologies.

*Translated by Andrzej Małachowski*

